

# Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos

Ivete Rodrigues  
Roque Rabechini Júnior  
João Mário Csillag

## RESUMO

Como decorrência da importância que os projetos vêm ganhando no seio das organizações, dois assuntos têm freqüentado a pauta das publicações especializadas em gerenciamento de projetos: os escritórios de projetos (*Project Management Office* — PMO) e os modelos de maturidade organizacional em gestão de projetos. Os escritórios de projetos apresentam-se como um elemento que vem auxiliar as empresas a gerenciar melhor seus empreendimentos, mediante a implementação de uma estrutura formal, seja ajudando-as a minimizar os riscos associados, seja diminuindo os conflitos inerentes entre projetos e operações, ou mesmo provendo metodologias adequadas etc. Os modelos de maturidade apresentam-se para auxiliar as empresas a entender seus níveis de competências em gerenciamento de projetos e a estabelecer estratégias em busca do aprimoramento contínuo, visando atingir seus objetivos por meio de projetos. Contudo, percebe-se uma lacuna quando se trata das inter-relações entre os dois assuntos, uma vez que elas não estão sendo tratadas de forma convincente e adequada pela literatura especializada. Considerando-se esses aspectos, no presente estudo procurou-se preencher essa lacuna, apresentando os resultados de uma pesquisa que investigou o grau de maturidade das organizações e sua relação com os escritórios de projetos. Buscou-se verificar se a existência de escritórios de projetos é, ou não, um indutor da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. A metodologia adotada foi um *survey* informal. A pesquisa ouviu 86 representantes de empresas situadas no Brasil (77% deles gerentes de projeto) de setores distintos, destacando-se a indústria (30%) e a tecnologia de informação (17%). Como resultado foi possível obter um quadro bastante rico em informações sobre os dois assuntos tratados.

**Palavras-chave:** PMO, maturidade, gerenciamento de projetos, escritório de projetos.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam desafios crescentes. Há hoje uma concorrência sem precedentes, os consumidores são mais exigentes e o mundo corporativo

Recebido em 25/abril/2005  
Aprovado em 08/setembro/2005

*Ivete Rodrigues*, Mestre em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, MBA em Administração de Projetos pela Fundação Instituto de Administração (FIA), com especialização no *Bentley College*, Boston — Estados Unidos, é Doutoranda do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP) (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil), Assessora Técnica de Coordenação de Projetos do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da USP e Gerente de Projetos da FIA.  
E-mail: [iveter@fia.com.br](mailto:iveter@fia.com.br)  
Endereço:  
Fundação Instituto de Administração  
PGT — Programa de Gestão da Inovação e Projetos Tecnológicos  
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 — Sala B-103  
Cidade Universitária  
05508-010 — São Paulo — SP

*Roque Rabechini Júnior*, Engenheiro de Produção, Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) é Pós-Doutorando do Departamento de Administração da FEA-USP (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil), Professor de MBA's em Gerenciamento de Projetos e Estratégia, e Consultor de Empresas.  
E-mail: [roquejr@usp.br](mailto:roquejr@usp.br)

*João Mário Csillag*, Graduado pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), Mestre e Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, é Professor Titular na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (CEP 01332-000 — São Paulo/SP, Brasil) e Consultor de Empresas em Competitividade, Estratégia, Qualidade, Operações, Teoria das Restrições, Redes de Suprimentos.  
E-mail: [csillag@fgvsp.br](mailto:csillag@fgvsp.br)

muda com velocidade impressionante de acordo com os avanços tecnológicos e as alterações no cenário econômico. Uma pergunta que ecoa nas organizações é: como permanecer focada em objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, adaptar-se às mudanças externas? Muitas organizações têm encontrado na implementação de projetos o fator crítico para o enfrentamento dessa questão, uma vez que eles são fonte de novos produtos, novos serviços e novos processos que, potencialmente, podem aumentar vendas, reduzir custos, melhorar qualidade e outros benefícios decorrentes. Para isso, as empresas vêm investindo na melhoria de seus processos de gerenciamento de projetos como parte do planejamento estratégico para melhorar a efetividade organizacional. Gerenciamento de projetos tem, nesse sentido, se apresentado como uma alternativa inovadora no atendimento dos objetivos dos empreendimentos associados às empresas, possibilitando-lhes maior competitividade.

Como decorrência da importância que os projetos vêm ganhando no seio das organizações, dois assuntos têm freqüentado a pauta das publicações especializadas em gerenciamento de projetos: um refere-se aos escritórios de projetos (*Project Management Office* — PMO) e o outro aos modelos de maturidade organizacional em gestão de projetos. Certamente, o interesse que esses temas têm despertado diz respeito ao fato de que ambos estão relacionados à obtenção de melhores taxas de sucesso em gerenciamento de projetos, entendendo sucesso como a entrega de projetos no prazo, dentro do escopo e do orçamento previsto. O primeiro tema, escritório de projetos, mediante a implementação de uma estrutura formal, auxilia as organizações a melhor gerenciar seus projetos, sejam eles de desenvolvimento de novos produtos/serviços ou de implantação de novos processos, ajudando-as a minimizar os riscos associados, diminuir os conflitos inerentes entre projetos e operações, prover metodologias adequadas etc. O segundo tema vem auxiliando as empresas a entender quão maduras elas são em gerenciamento de projetos e a estabelecer estratégias em busca do aprimoramento contínuo no que diz respeito a aquisição de conhecimento, capacidades, técnicas e ferramentas, visando atingir os objetivos da organização por meio de projetos. Portanto, ambos os assuntos são importantes, pois, direta ou indiretamente, contribuem para elevar a competitividade das organizações intensivas em gerenciamento de projetos.

Nessa direção, percebe-se a importância em estabelecer inter-relações entre os dois assuntos e discuti-las, contribuindo para que as empresas possam entender, melhor, suas questões gerenciais. Entretanto, ambos os assuntos vêm sendo tratados na literatura separadamente, havendo poucos estudos que investigam a relação entre eles. Há, portanto, uma lacuna a ser preenchida.

Assim, no presente estudo, procurando preencher essa lacuna, apresentam-se os resultados de uma pesquisa que investigou o grau de maturidade das organizações e sua relação com os escritórios de projetos. Buscou-se verificar se a exis-

tência de escritórios de projetos é, ou não, um indutor da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. Um objetivo adicional foi entender como os escritórios de projetos estão funcionando hoje no Brasil.

A metodologia adotada, para auxiliar no entendimento do problema, foi um estudo descritivo, com a utilização de variáveis quantitativas e qualitativas. Os dados foram obtidos por meio de um questionário, com questões fechadas, que foi aplicado em uma amostra não-aleatória, intencional, representada por profissionais de gerenciamento de projetos oriundos de empresas situadas no Brasil. O desenvolvimento e a aplicação do questionário foram antecedidos por uma revisão bibliográfica sobre os dois assuntos, o que ajudou a estabelecer as questões relevantes de estudo.

Como resultado, foi possível obter um quadro bastante rico em informações sobre dois assuntos que permeiam, atualmente, a realidade das organizações: um, que trata da existência de escritório de projetos e dos modelos adotados; outro, que enfatiza suas relações com a institucionalização ou a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. Com relação aos escritórios de projetos, foi possível verificar como eles ajudam as organizações a melhor gerenciar seus projetos. De forma geral, observou-se que a implementação desse tipo de estrutura formal ajuda a minimizar os riscos associados, diminuir os conflitos inerentes entre projetos e operações, prover metodologias adequadas etc. Quanto à institucionalização, foi possível colocar em discussão como as práticas de gerenciamento de projetos podem auxiliar as empresas a entender quão maduras elas são. A partir daí, elas podem estabelecer estratégias de busca do aprimoramento contínuo no que diz respeito a aquisição de conhecimento, capacidades, técnicas e ferramentas, visando atingir os objetivos da organização por meio de projetos. Portanto, fica clara a importância de ambos os assuntos aqui tratados, à medida que eles podem contribuir para a discussão sobre competitividade, especialmente quando se referem às organizações intensivas em gerenciamento de projetos.

A pesquisa ouviu 86 representantes de empresas (77% deles gerentes de projeto) de setores distintos, destacando-se a indústria (30%) e a tecnologia de informação (17%). Percebeu-se, nesse quadro, que há crescente interesse das empresas por gerenciamento de projetos, embora os escritórios de gerenciamento de projetos se encontrem estruturados com modelos considerados, pela literatura, ainda incipientes.

## 2. ASPECTOS RELEVANTES DE DUAS ABORDAGENS COMPLEMENTARES — MATURIDADE E ESCRITÓRIO DE PROJETOS: REVISÃO TEÓRICA

Dois temas têm preocupado os pesquisadores e estudiosos de gerenciamento de projetos atualmente: maturidade e escri-

tórios de projetos. Ambos também têm sido objetos de atenção das empresas e organizações, preocupadas em melhorar o desempenho de seus resultados.

Uma das evidências dessa preocupação tem sido a crescente busca por certificação de profissionais. Criada pelo *Project Management Institute* (PMI), a certificação *Project Manager Professional* (PMP) é reconhecida mundialmente como uma das mais altas qualificações de um profissional de gerenciamento de projetos. A existência de profissionais com essa certificação no seio das organizações está associada a uma maior maturidade em gerenciamento de projetos.

A importância dada à certificação PMP advém do fato de ela contar com o selo de qualidade ISO 9001 e o reconhecimento de outras instituições internacionais, como o *The Council for Accreditation*. O PMI está hoje presente em 130 países e conta com mais de 154.000 membros em todo o mundo, dos quais 105.000 possuem a certificação PMP. Considerando que em 1990 o PMI tinha 7.500 associados, passando para 17.000 em 1995, houve crescimento superior a 200% em apenas cinco anos. De 1995 até hoje, ou seja, cerca de dez anos, esse crescimento foi superior a 900%. Os números revelam, de fato, um crescimento exponencial (PMI/SP, 2005).

Dada a importância dos temas maturidade e escritório de projetos e como parte integrante da abordagem adotada neste trabalho, vale a pena explorá-los, ao menos brevemente, nos itens que se seguem.

## 2.1. Modelos de maturidade em gerenciamento de projetos

O entendimento da importância da maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações tem sido tratado por vários autores (FRAME, 1999; RABECHINI JR., 2003) ao sugerirem três tipos de competências associadas ao tema: as individuais, as de equipe e as da organização. Esses tipos podem ser vistos como se fossem três vetores conceituais. O primeiro refere-se às aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas. As competências da equipe, segundo vetor, relacionam-se com a capacidade de resolução de problemas complexos em contexto multidisciplinar. As competências da empresa formam o terceiro vetor, que lida com a capacidade de criação de um ambiente que possibilite o envolvimento tanto do indivíduo quanto das equipes para que possam tocar seus projetos de forma eficaz.

A exploração dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos tem seguido, geralmente, o conceito de crescimento evolutivo, hoje amplamente divulgado pelo *Capability Maturity Model* (CMM) desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (PAULK *et al.*, 1995). Um dos primeiros autores na área de gerenciamento de projetos a tratar do assunto foi Kerzner (1999), que propôs cinco níveis de desenvolvimento de competências para que as empresas alcancem a excelência. O primeiro nível — linguagem comum — é aquele

em que a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos como metodologia útil para atingir sucesso em projetos. Nesse nível, em geral a organização sente a necessidade de ter um bom entendimento e conhecimento básico na disciplina, com condições de, pelo menos, estabelecer uma terminologia. O segundo nível proposto — processos comuns — refere-se ao reconhecimento da organização sobre a necessidade de estabelecimento de processos comuns para projetos. Tais processos visam permitir a replicabilidade dos fatores de sucesso obtidos de um projeto para todos os outros na organização. O nível três — metodologia singular — manifesta-se quando a organização reconhece a possibilidade de obter sinergia devido à combinação de várias metodologias dentro de uma única. Seu eixo central é o gerenciamento de projetos. O quarto nível — *benchmarking* — é formado por um processo contínuo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos desenvolvido por uma organização com as concorrentes. O objetivo dessa fase é a obtenção de informações que ajudem a organização a melhorar seu desempenho. Finalmente, no quinto e último nível — melhoramento contínuo — é aproveitada a informação aprendida advinda do nível anterior para implementar as mudanças necessárias visando ao melhoramento contínuo nos processos de gerenciamento de projetos.

Além de Kerzner (1999), outros autores (ESI, 1999; BUNNIK e GARRETT, 2000; IBBS e KWAK, 2000; DINSMORE, 1999), incluindo experiências com empresas de consultoria, preocupam-se em entender o processo de maturidade nas organizações. Destaca-se, nesse sentido, o esforço do grupo de voluntários do PMI ao elaborar uma metodologia-padrão. A ideia de criar um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos que fosse padrão do PMI ocorreu em maio de 1998 quando foi constituído o programa *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3™) (PMI, 2003).

Por intermédio de um Comitê de Padrões foram discutidas as principais capacitações inerentes a um gerenciamento de projetos organizacional (SCHLICHTER, 2001). Esse conjunto de capacidades deve ser desenvolvido tendo-se como premissa o entendimento das estratégias de negócios da organização. O OPM3™ foi desenvolvido no sistema de voluntariado e constituído pela incorporação de resultados de diversas pesquisas sobre as melhores práticas, aderentes às necessidades de gerenciamento de projetos, identificadas em vários países. Três grandes dimensões foram consideradas em termos gerenciais: *portfolio*, programas e projetos. Para essas dimensões foram propostos níveis, considerando-se padronização, medições, controle e aprimoramento contínuo. O OPM3™ é composto pelos seguintes elementos:

- *Best Practices* (Melhores Práticas) — é a melhor maneira, reconhecida pelo mercado, de atingir uma meta ou um objetivo.
- *Capability* (Capacidades) — conjunto de competências específicas existentes na organização para executar processos

em gerenciamento de projetos. Uma melhor prática é composta por uma ou mais competências específicas.

- **Outcomes** (Resultados) — resultados tangíveis ou intangíveis que comprovam a existência de uma capacidade.
- **KPI** (Indicador de Desempenho) — critério pelo qual uma organização pode determinar, qualitativa ou quantitativamente, a existência e o grau de um resultado associado a uma capacidade.

A partir desses elementos, o OPM3<sup>TM</sup> define que a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos pode ser verificada por meio da existência de melhores práticas na organização. A existência delas é, por sua vez, verificada por meio das capacidades e de resultados comprovados.

## 2.2. Escritórios de projetos — definições e modelos

Em paralelo ao desenvolvimento do assunto de maturidade em gerenciamento de projetos, vários autores têm-se preocupado também com a questão da implementação de escritórios de projetos (PMO), entendidos como o *locus* dos projetos no âmbito organizacional. De acordo com Thorn (2003), um dos motivos para essa preocupação é que a gerência e os resultados dos projetos não têm sido, em geral, favoráveis. Dados indicam que nos últimos 20 anos as empresas têm tido a seguinte experiência com seus projetos:

- uma média de 25% dos projetos tem obtido sucesso em termos de sua conclusão dentro do escopo, do prazo, do custo e do desempenho requerido;
- outros 25% falharam, foram cancelados ou nunca completamente implementados;
- os 50% restantes foram implementados, porém com mudanças (definitivas e caras) de escopo, prazo, custos e desempenho.

Para Thorn (2003), aumentar a probabilidade do sucesso é uma exigência básica no ambiente organizacional de hoje, sobre a qual todos concordam. Porém, o que é pouco reconhecido é a contribuição direta das atividades de gerenciamento e controle de projetos para a sobrevivência e o crescimento organizacionais. Isso se deve ao lapso de tempo existente entre o prazo requerido para planejar, projetar, controlar e executar um projeto e os resultados de transformações organizacionais de fato ocorridas. Na realidade, isso deveria ser visto como um investimento imperativo em tempo e recursos que conduzem a um resultado positivo. Em outras palavras, o retorno do investimento em atividades de planejamento e controle de projetos pode parecer mínimo num primeiro momento, mas é crucial para sustentar o crescimento organizacional. Thorn (2003) baseia tais afirmações em estudo de caso em que o estabelecimento de um escritório de projetos levou cerca de

cinco anos. Foi apenas nos últimos 18 meses da implementação que os resultados sobre o desempenho organizacional começaram a aparecer efetivamente.

Quanto à definição do que é um escritório de projetos, não há ainda uma que seja aceita mundialmente. Muitos autores arriscam-se a explicitar esses conceitos e definem escritório de projetos como:

- mecanismo administrativo pelo qual um ponto focal é disponibilizado para as atividades de gerenciamento de projetos na organização (RAD, 2001);
- local do gerenciamento de projetos na organização (DINS-MORE, 1999);
- centro corporativo de controle da propriedade intelectual de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2001);
- organização centralizada, dedicada ao aperfeiçoamento de práticas e resultados do gerenciamento de projetos (KENDALL e ROLLINS, 2003).

A partir das várias definições propostas, conclui-se que os escritórios de projetos representam uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos, provendo internamente o respaldo necessário para que os profissionais possam gerenciar seus projetos dentro do prazo, do custo e da qualidade requeridos, por meio da utilização de métodos e processos de planejamento, acompanhamento e controle. Além disso, são os responsáveis por fazer a ligação entre o gerente de projeto e a alta administração, através de um sistema de *feedback* que permite o aperfeiçoamento contínuo da disciplina no seio da organização. Esse conceito é defendido por Bernstein (2000) e também por Kendall e Rollins (2003). Esses últimos consideram que prover uma metodologia padrão em gerenciamento de projetos para a organização é apenas uma pequena parte da responsabilidade de um escritório de projetos. Seu papel mais relevante é influenciar a seleção dos projetos, focando nos investimentos, nos recursos, na avaliação e na definição dos objetivos estratégicos.

O conceito de escritório de gerenciamento de projetos é decorrente do tipo escolhido para ser implementado ou desenvolvido numa organização. A tipologia é estabelecida dependendo do critério de atuação: suporte ou estratégico. De acordo com Rodrigues *et al.* (2002), há uma diversidade de modelos e funções que o PMO pode assumir, dependendo do estágio de evolução da disciplina na empresa, do tipo de estrutura organizacional (quão projetizada a empresa é), dentre outros fatores. Há desde escritórios que têm a função única de reportar o desempenho dos projetos (foco em suporte) até aqueles que participam da definição das estratégias empresariais e são responsáveis pelo corpo de profissionais da área (foco estratégico). Os escritórios de projetos podem ter foco apenas em processos internos (planejamento, gerenciamento de pessoas, execução, controle de mudanças etc.), mas também podem responsabilizar-se pelas interfaces externas (satisfação do cliente, comunicação com os *stakeholders* etc.).



Os escritórios de projetos são reconhecidos nas empresas por distintas nomenclaturas, tais como Escritórios de Suporte a Projetos, PMO, *Project Office*, Centros de Excelência etc., mas o que os distingue são os diferentes graus de autoridade e responsabilidade. Casey e Peck (2001) partem do pressuposto de que não existe um único tipo de escritório de projetos que atenda a todas as necessidades e que se deve fugir de um modelo-padrão que pode acabar operando como qualquer outro departamento funcional. Diferentes tipos resolvem diferentes problemas. A escolha do modelo deve levar em conta o estágio de maturidade do gerenciamento de projetos na organização. Os autores descrevem três tipos de escritórios de projetos, que podem ser vistos na figura abaixo, e os problemas que cada um deles pode solucionar.

Quando o problema da empresa é a confusão causada por diferentes tipos de relatórios — elaborados por diferentes gerentes de projetos, com jargões variados —, a solução que se apresenta é instituir um escritório de projetos chamado Estação Meteorológica. Esse tipo de escritório apenas reporta o andamento dos projetos, mas não tenta influenciá-los. O modelo Torre de Controle é sugerido quando a empresa tem: problemas de treinamento de pessoal, metodologias caras e pouco utilizadas; altos executivos com pouca compreensão ou visão equivocada sobre gerenciamento de projetos; lições aprendidas não utilizadas em novos projetos; uso e trocas constantes de quaisquer métodos e ferramentas. Nesse caso, o gerente do escritório dá a direção para os gerentes de projetos. Cada gerente pilota o avião e tem a responsabilidade pelo vôo, mas deve seguir as instruções da Torre de Controle, particularmente durante a decolagem e o pouso. Por fim, nas empresas cujo negócio é desenvolver projetos e que necessitam estar, permanentemente, atentas à capacitação de seu pessoal em gerenciamento de projetos, a solução proposta é o *Pool* de Recursos

ou, na linguagem de Casey e Peck (2001), o Esquadrão de Comando. A participação do gerente desse tipo de escritório de projetos é bastante forte. Ele indica aos gerentes de projetos quando entrar no *cockpit* e quando decolar. Mesmo no ar, todos os pilotos devem estar em estrita consonância e voando na mesma direção. Alguns pilotos podem ser verdadeiros ases, outros nem tanto, mas o gerente do escritório de projetos é avaliado pelo desempenho do *pool*.

A partir dos modelos propostos por vários autores (CASEY e PECK, 2001; DINSMORE, 1999; RAD, 2001), as diferentes contribuições foram sintetizadas aqui em, basicamente, três níveis de escritório de projeto, os quais foram os modelos adotados na pesquisa.

#### • Modelo Nível 1 — Escritório de Apoio a Projetos

Com foco em projetos específicos, esse tipo é utilizado normalmente nas áreas funcionais e tem como objetivo básico dar suporte aos gerentes de projetos no gerenciamento de recursos.

#### • Modelo Nível 2 — Escritório de Gerenciamento de Projetos

Com foco em programas ou múltiplos projetos, esse tipo provê os diversos grupos de gerentes no estabelecimento de metodologias e no acompanhamento de desempenho, além de atuar como um centro disseminador das práticas de gerenciamento de projetos.

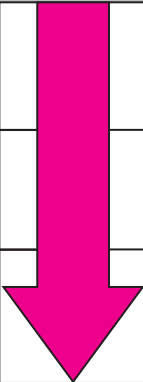
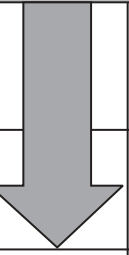
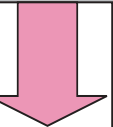
#### • Modelo Nível 3 — Diretoria de Projetos

Com foco na gestão do *portfolio* de projetos, esse tipo serve toda a empresa focando as questões estratégicas em termos de gerenciamento de projetos. Orienta e aloca recursos e é responsável pelo sucesso dos projetos.

### 2.3. Escritórios de projetos e sua maturidade

Assim como a literatura teórica apresenta os níveis de maturidade em gerenciamento de projetos para as empresas (KERZNER, 1999; IBBS e KWAK, 2000), Kendall e Rollins (2003) também definem níveis de competência contínua para os escritórios de projetos. Em outras palavras, tanto a organização como os escritórios de projetos podem ter seus níveis evolutivos de agregação de valor ao negócio conforme avançam suas competências.

Para Kendall e Rollins (2003), em síntese, considera-se em estágio inicial o escritório de projetos que venha agregar capacidade de super-

Foco para o Escritório de Gerenciamento de Projetos	Foco para a Organização	Projetos Multi-funcionais	Projetos Grandes e Funcionais	Projetos Médios e Funcionais
Relatórios e Acompanhamento de Indicadores	Estação Meteorológica			
Controle de Projetos e Gestão do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	Torre de Controle			
Gerenciamento e de Alocação de Recursos	Pool de Recursos			

**Modelos de PMO**

Fonte: Casey e Peck (2001).

visão sobre um ou mais projetos, a fim de garantir profissionalismo e excelência na aplicação das práticas de gerenciamento de projetos. Nesse estágio, o foco de atenção do escritório de projetos é o projeto. Já, num segundo estágio, essa supervisão passaria a ser exercida em múltiplos projetos, buscando uma visão agregada do desempenho dos diversos gerentes de projetos. O foco seria, então, os programas. Num terceiro nível, há busca de alinhamento estratégico dos projetos às metas organizacionais e, nesse sentido, o foco está no *port-folio* de projetos.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

No intuito de entender o problema apresentado inicialmente optou-se por realizar um *survey* informal ou enquête. Pesquisas do tipo *informal survey* são processos legítimos e científicos de coletar dados de um público específico. São adotadas quando o objetivo é obter opiniões e informações gerais a respeito de determinados assuntos, sem ter, contudo, a preocupação de gerar estatísticas válidas para uma população, caso dos recenseamentos nacionais, considerados *surveys* formais. Em *surveys* informais, pessoas que estão facilmente acessíveis podem constituir a amostra de pesquisa (FOWLER JR., 1991). Para tanto, foram definidos, de início, os conceitos a serem adotados, tanto para modelos de maturidade em gestão de projetos quanto para modelos de escritório de projetos. Definidos os conceitos, elaborou-se a primeira versão do questionário que foi aplicado a cinco gerentes de projetos, estudantes do Curso de Formação em Gestão de Projetos oferecido pela Fundação Instituto de Administração (FIA). O questionário foi reelaborado com base no pré-teste e aplicado, em sala de aula, aos demais profissionais, em sua maioria gerentes de projetos, alunos do curso de Formação em Gestão de Projetos, do curso de MBA em Administração de Projetos, também da FIA, e do Curso de Especialização em Gestão de Projetos, da Fundação Vanzolini, ligada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Ao todo, foram aplicados 86 questionários.

A opção por aplicar os questionários a alunos desses programas deveu-se, em primeiro lugar, à facilidade de acesso dos pesquisadores e, em segundo lugar, ao fato de tratar-se, potencialmente, de um público qualificado no tema gerenciamento de projetos. A opção por aplicar os questionários em sala de aula deveu-se à necessidade de aumentar as chances de resposta (questionários enviados por correio tradicional ou correio eletrônico em geral têm baixo índice de retorno), bem como ao fato de maior interação entre os respondentes e os pesquisadores, principalmente no esclarecimento de dúvidas sobre questões levantadas no questionário.

A coleta das informações qualitativas e quantitativas foi efetuada por meio de questões sobre as características da organização em três vertentes: maturidade organizacional, maturidade das equipes, maturidade dos indivíduos e dados sobre escritório de projetos que possibilitassem a identificação de

um modelo adotado pela empresa. O questionário compreendeu um total de 66 questões, divididas em quatro partes: dados do entrevistado, dados da empresa, dados do gerenciamento de projetos (com o objetivo de identificar o nível de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos) e dados do PMO (com o objetivo de identificar o modelo de PMO adotado pela organização).

Para a análise, foram feitas tabulações agregadas de todos os dados e tabulações específicas em função dos modelos de escritório de projetos adotados. Isso permitiu elaborar comparações entre aqueles que responderam sobre um determinado tipo de escritório (modelos 1, 2 ou 3) e o conjunto dos respondentes.

### 4. RESULTADOS OBTIDOS

Uma vez apresentados o problema e a metodologia de pesquisa, faz-se necessário apresentar os dados conseguidos e proceder à análise. Para isso serão considerados, inicialmente, os aspectos gerais das empresas estudadas, seguidos da apresentação de dados sobre maturidade, escritórios de projetos e, em seguida, as questões evidentes de inter-relações entre os dois temas.

#### 4.1. Aspectos gerais das empresas estudadas

A pesquisa aqui relatada contou com 86 respondentes que avaliaram 66 itens sobre maturidade em gerenciamento de projetos e sua relação com os escritórios de gerenciamento de projetos. Distribuída em sua maioria entre gerentes (77%) e técnicos (12%), a amostra revelou forte participação de indivíduos do sexo masculino (74%).

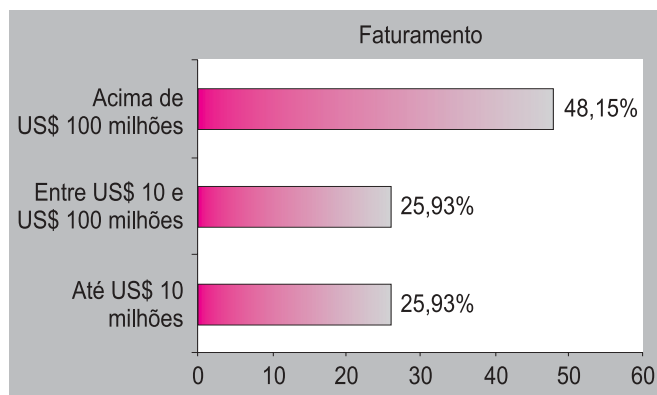
Percebeu-se, também, que a maioria dos respondentes tem menos de 45 anos (90%), e que a maior concentração de respondentes (46%) aparece na faixa de menos de 35 anos.

No que diz respeito à experiência em gerenciamento de projetos, a maioria (81%) tem mais de dez anos de experiência, o que parece reforçar a legitimidade dos dados encontrados na pesquisa.

A pesquisa mostrou, ainda, que o universo das empresas envolvidas é composto, em sua maior parte (48,15%), por organizações que faturam acima de US\$ 100 milhões anuais. Do restante, 25,93% faturam anualmente entre US\$ 10 milhões e US\$ 100 milhões, e os outros 25,93% faturam até US\$ 10 milhões (gráfico 1).

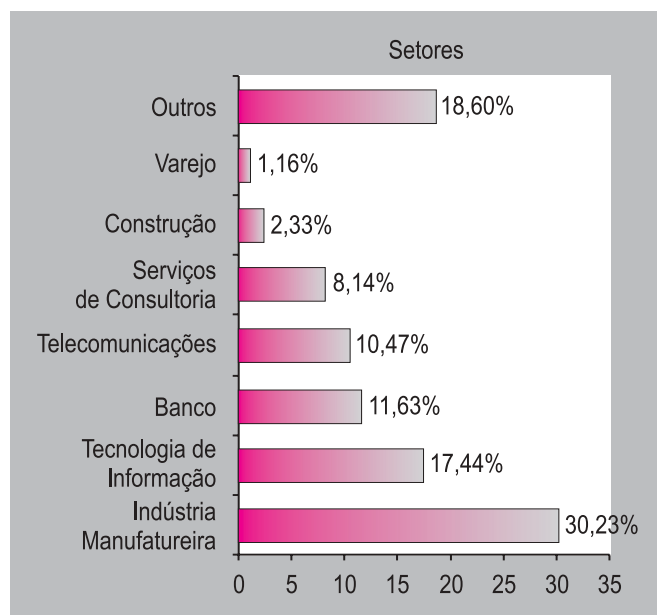
Quanto ao quadro de pessoal, a maioria (44%) das empresas pesquisadas tem entre 100 e 1.000 funcionários. No entanto, percentual representativo (39%) refere-se às empresas com mais de 1.000 funcionários, revelando tratar-se de organizações de médio e grande portes. Do restante, 15% têm de 50 a 100 funcionários e apenas 2% delas têm menos de 50.

O setor industrial (30,23%), representado por empresas de manufatura, química, farmacêutica, alimentos, eletroeletrônica, aeronáutica, siderúrgica etc., foi o que mais contribuiu com a



**Gráfico 1: Empresas da Amostra por Faturamento**

amostra (gráfico 2). Em segundo lugar aparece o setor que representa as empresas de tecnologia de informação (17,44%), que inclui integradoras, desenvolvedoras de sistemas, *outsourcing*, entre outras. O setor bancário foi representado por 11,63% da amostra, enquanto os serviços de consultoria representaram 8,14%. Outros setores (18,6%) com participações individuais menores incluem comércio, mídia e publicidade etc.



**Gráfico 2: Setores Produtivos**

Um dos aspectos ressaltados pela pesquisa diz respeito à importância do gerenciamento de projetos para as empresas. Duas variáveis apresentam-se para desvendar esse aspecto. Uma refere-se aos investimentos atuais em gerenciamento de projetos garantidos e a outra, aos investimentos futuros. Por meio dessas variáveis é possível propor um quadro que mostra o interesse das empresas em gerenciamento de projetos composto por quatro *clusters* de interesses distintos. No primeiro,

representado pelos poucos investimentos atuais e futuros, estão as empresas que utilizam pouco o gerenciamento de projetos ou que o utilizam, de forma não-estratégica, apenas de suporte. No segundo aparecem as empresas que estão aumentando seu interesse em gerenciamento de projetos, ou seja, investem pouco hoje, mas preparam-se para investir no futuro. Num terceiro *cluster* surgem as empresas que estão perdendo o interesse por gerenciamento de projetos, pois pretendem, no futuro, investir menos que hoje. Por fim, no quarto *cluster* existem as empresas que têm no gerenciamento de projetos sua opção estratégica para administrar empreendimentos, uma vez que investem nele e pretendem investir ainda mais. São as empresas para as quais o gerenciamento de projetos é considerado como uma competência organizacional.

No que diz respeito aos investimentos em gerenciamento de projetos, outra informação relevante trazida pela pesquisa é que os respondentes, em geral, declararam não saber sobre os investimentos realizados por suas empresas em gerenciamento de projetos: 43% deles dizem que não sabem dos investimentos atuais e 61% desconhecem quantos recursos serão investidos no futuro próximo (daqui a um ano, como foi perguntado). Esse fato aponta para, no mínimo, três especulações possivelmente interligadas que merecem ser mencionadas. Uma, mais evidente, é sobre a falta de informação entre os respondentes que, em sua maioria, são gerentes de projetos (77%). Outra é decorrente e mostra o possível baixo nível de poder dos respondentes, uma vez que não têm acesso às informações importantes, normalmente posse das camadas mais altas da administração corporativa. Nesse caso, percebe-se uma disfunção quando o cargo se refere ao do gerente de projetos. A terceira parece mostrar que a função gerenciamento de projetos não está conectada à estratégia de negócios, sendo, portanto, considerada uma atividade mais operacional do que estratégica. Embora a questão dos investimentos em gerenciamento de projetos não esteja explícita nos modelos de maturidade expostos na revisão conceitual, essa falta de informação parece denotar baixo nível de maturidade, uma vez que as equipes não estão, aparentemente, engajadas em processos decisórios.

Em linhas gerais, foi possível perceber um crescimento no percentual de empresas que pretendem investir em gerenciamento de projetos. Se hoje existem 27% delas que não investem, esse quadro é mais promissor no futuro, quando se constata que apenas 10% não farão investimentos nesse setor. Cresce, portanto, o número de empresas que devem optar por gerenciamento de projetos em suas alternativas de administração do conjunto de suas atividades não-rotineiras.

#### 4.2. Aspectos da maturidade em gerenciamento de projetos

Para avaliar a maturidade das organizações, foram levantadas informações relativas ao gerenciamento de projetos em

três dimensões: organização, equipes e indivíduos. A percepção das afirmações positivas foi feita considerando-se as declarações do tipo “concorda” ou “concorda fortemente”. Já as negativas estão aderentes às declarações do tipo “discorda” ou “discorda fortemente”.

#### 4.2.1. A dimensão organizacional

As competências das empresas da amostra podem ser avaliadas segundo a proposta de Rabechini Jr. (2003), que consiste em traçar, de um lado, os aspectos estratégicos, ligados à gerência e aos relacionamentos organizacionais, e, de outro, os processuais, ligados ao tático e às tarefas. Do lado estratégico, foi possível investigar as questões referentes à implementação de estratégia de negócios, priorização de projetos, maturidade, apoio da alta administração e da gerência geral, e também de aspectos ligados ao *portfolio* de projetos. Do lado tático, as questões enfatizaram principalmente o planejamento e o controle de projetos no que se refere ao gerenciamento de riscos, da comunicação e da qualidade. Foram também investigados os aspectos processuais e de acompanhamento de projetos.

Assim, de acordo com os dados da pesquisa, foi possível perceber que, em geral, quando se trata das questões organizacionais, as empresas da amostra, em 66% dos casos, implementam estratégias por meio de projetos, e 71% de seus projetos apresentam-se alinhados às estratégias da empresa. Aqui parece repousar uma inconsistência entre as respostas encontradas e a literatura apresentada. A literatura aponta a existência de alinhamento entre estratégias de negócios e projetos como um índice de maturidade e coloca o escritório de projeto como o elo entre eles. Percebe-se que, embora 66% dos respondentes tenham dito que sua organização faz esse alinhamento estratégico, eles declararam a maturidade como sendo ainda incipiente (43%) e que, realmente, não foram diagnosticados avanços na implementação de processo de gerenciamento de projetos (46%).

Do ponto de vista tático, destaca-se também o empenho no acompanhamento de projetos (48%), mas nota-se, por outro lado, a falta de cultura em gerenciamento de riscos (46%). Tais inconsistências nas respostas ficam mais sérias se considerar-se que se está falando de respondentes supostamente qualificados (a maioria é gerente de projetos e com conhecimento dos conceitos de maturidade e de escritório de projetos). Pode-se inferir que mesmo pessoas com alto grau de conhecimento e experiência em gestão de projetos não valorizam, ainda, práticas consideradas essenciais pela literatura. Gasta-se mais tempo com a execução do projeto do que com seu planejamento.

#### 4.2.2. A dimensão das equipes de projetos

Do ponto de vista das equipes de projetos foram adotados dois critérios para análise dos resultados, baseados na pesquisa

de Thamhain (1993): os fatores mais voltados aos relacionamentos gerenciais e outros mais processuais, ligados às tarefas. Os fatores ligados às questões de relacionamentos constituem um quadro que considerou o envolvimento dos membros das equipes, a energia, a motivação, a administração dos conflitos, a confiança e o reconhecimento. Os outros fatores, estes mais processuais, referem-se à busca do sucesso técnico, ao acompanhamento dos prazos e custos dos projetos, dos resultados, à qualidade e à visão de negócio entre projeto e empresa.

Observou-se, seguindo essas características, que as equipes de projetos apresentam, em geral, grande envolvimento nos projetos (57%). Consistentemente com essa constatação foi possível notar, do lado mais processual, que as equipes se empenham em buscar sucesso técnico (72%) pelo esmero na qualidade daquilo que foi contratado (68%). Nesse ponto, embora a maioria dos respondentes afirme a existência de características que denotam certo grau de maturidade em gerenciamento de projetos, no geral a maturidade aparece como baixa.

#### 4.2.3. A dimensão dos indivíduos

Do ponto de vista dos indivíduos, os seguintes aspectos foram tratados: a carreira, as certificações profissionais, os programas de capacitação e desenvolvimento pessoal e a sua capacidade em resolução de problemas. Observou-se que as declarações sobre os indivíduos são as que apresentam maiores discordâncias e com desvios-padrões significativos. O ponto fraco foi, sem dúvida, com relação à certificação profissional em gerenciamento de projetos. Entre os respondentes, 72% das empresas não possuem estratégia definida para a certificação de seus profissionais de projetos. Destacam-se, também, a percepção quanto à falta de planejamento da carreira do gerente de projetos (em 54% dos casos), a falta de treinamento sempre que novas tecnologias e metodologias de gerenciamento de projetos são desenvolvidas (58%) e a ausência de programas de capacitação dos praticantes e gerentes de projetos (52%).

No que diz respeito às certificações profissionais, números do PMI apontam uma tendência crescente. Os dados coletados na presente pesquisa parecem indicar, porém, que a busca pela certificação é uma atitude mais individual do que organizacional. Os profissionais, independentemente do apoio da organização, estão interessados nessa certificação como forma de valorização da sua carreira no mercado de trabalho. Isso mostra baixa maturidade organizacional, visto que um dos critérios de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos é a existência de um programa de certificação e de carreira para os gerentes de projetos.

Comparando as questões das dimensões organizações, equipes e indivíduos, talvez seja na dimensão individual — na qual os respondentes parecem perceber falta de valorização da carreira do gerente de projetos — que resida, na visão deles, o fato de as empresas serem pouco maduras em gerenciamento

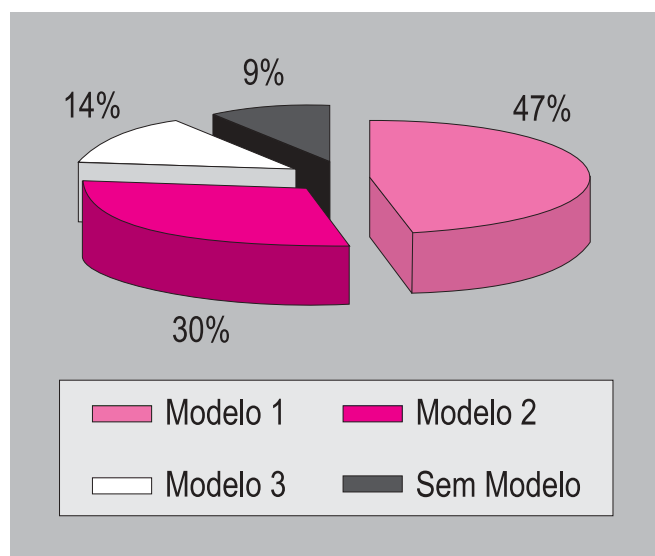


de projetos. Em outras palavras, as empresas podem ser mais maduras do ponto de vista de suas práticas organizacionais e de equipes, mas estão falhando no nível dos indivíduos e isso talvez esteja afetando a visão deles sobre o nível de maturidade organizacional.

### 4.3. Caracterização dos escritórios de projetos

Visando à caracterização dos escritórios de projetos, parte-se de uma síntese própria, considerando os três modelos mais comumente relatados na literatura (foco em projeto, programa ou *portfolio*). Além dos modelos, questões relativas a nível organizacional, amplitude de suas responsabilidades, nível hierárquico do responsável pelo escritório e porte completaram a caracterização. Os respondentes foram ainda consultados sobre as funções exercidas pelo escritório de projetos e o impacto que esse tipo de estrutura traz para o sucesso no gerenciamento de projetos.

Essas questões obtiveram a resposta de 78 participantes, pois, do total de 86 respondentes, oito (9%) afirmaram não haver em sua organização estrutura similar aos modelos apresentados. A maioria (47%) dos respondentes (gráfico 3) afirmou que sua organização opera com PMO similar ao modelo 1, ou seja, estruturas de suporte aos projetos na organização, com foco mais operacional do que tático ou estratégico. O modelo 2 foi escolhido em 30% das organizações, seguido do modelo 3 que obteve 14% das respostas.



**Gráfico 3: Modelos de Escritórios de Projetos Adotados pelas Organizações Pesquisadas**

Essas respostas são consistentes com o nível hierárquico ocupado pelos escritórios de projetos, pois 53% deles estão localizados em departamentos funcionais ou dedicados a um

único time de projetos, e apenas 23% ocupam nível de divisão. Assumem nível corporativo 24% dos escritórios, o que indicaria, de acordo com a literatura, um modelo mais avançado, que se ocupa com o *portfolio* de projetos de toda a empresa. O mesmo ocorre com relação ao cargo que melhor descreve a pessoa responsável pelo escritório de projetos: 46% deles são gerentes, enquanto apenas 9% possuem nível sênior corporativo.

No que diz respeito ao percentual atual do total de projetos da organização que são gerenciados pelo escritório de projeto, 46% dos respondentes afirmaram que ele gerencia menos de 50% do total de projetos da organização. Para 25% dos respondentes, ele é responsável por uma faixa entre 50% e 75% dos projetos e, para 29% dos respondentes, por uma faixa entre 75% e 100% dos projetos. Aqui também é encontrada uma consistência com os modelos que mais frequentemente foram mencionados, ou seja, não são escritórios corporativos.

No que se refere às taxas de sucesso desses projetos (definidas como projetos completados no tempo, dentro do escopo e do orçamento), para a maioria (55%) elas permaneceram as mesmas. Houve uma percepção para 42% dos respondentes de que elas aumentaram e apenas para 3% elas diminuíram.

Esse aspecto ganha relevância se comparado a outro dado encontrado informando que, na maior parte dos casos (56%), o escritório de projetos não tem seu próprio orçamento, sendo financiado pelas unidades de negócio ou departamentos funcionais. Nesse caso, ele pode estar correndo o risco de ser entendido apenas como um centro de custo, sem retorno efetivo para o negócio, o que pode ameaçar sua própria existência.

Ressalva importante deve ser feita em relação ao tempo decorrido desde a implementação do escritório de projetos, pois é sabido que os resultados demoram a aparecer. Uma inferência possível é que a percepção, na maioria dos casos, de que não houve mudança nas taxas de sucesso dos projetos esteja relacionada ao tempo de implementação do escritório de projetos. Conforme verificado na literatura especializada sobre o tema, os investimentos em maior planejamento e controle dos projetos levam certo tempo para demonstrar resultados em termos de desempenho organizacional. Como essa interligação não foi estabelecida na pesquisa, é difícil avaliar se as respostas a essa questão teriam sido diferentes caso estivessem relacionadas ao tempo de implementação do escritório de projetos.

Foram feitas 15 questões relativas às funções e ao papel do escritório de projetos, as quais são apresentadas na tabela a seguir. Assim como no item de maturidade organizacional em gestão de projetos, aqui também a percepção das afirmações positivas foi feita considerando-se as declarações do tipo “concorda” ou “concorda fortemente”. Já as negativas estão aderentes às declarações do tipo “discorda” ou “discorda fortemente”. Esse corte foi feito porque, em quase todas as questões, um terço dos respondentes permaneceram na coluna central, com tendência à neutralidade das respostas.

**Questões Relativas a Funções e Papel do Escritório de Projetos**

Questões	Índice de Concordância%	Índice de Discordância%
Conduz o encerramento do projeto, comunica e incorpora as lições aprendidas	23	55
Provê processos para alocação de recursos e gestão da capacidade	23	42
Provê mecanismos de suporte para times matriciais	28	44
Provê treinamento e acompanhamento para os gerentes de projetos	30	42
Desenvolve, mantém e administra as políticas corporativas da gestão de projetos	32	37
Usa processos para assegurar que os times de projetos estejam alinhados com os processos de seleção, priorização e execução de projetos	32	35
Provê padrão metodológico para gerenciar projetos	33	37
Contribui para o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos	33	38
Tem a informação necessária, baseada nos recursos disponíveis, para acelerar ou retardar a entrega de projetos	34	38
Garante a conformidade dos projetos com as políticas e os processos corporativos de gestão de projetos	40	28
Assegura que projetos similares executados com metodologia/processos consistentes sejam replicáveis	42	30
Tem a responsabilidade pelos relatórios de progresso e realinhamento de projetos	44	30
Trabalha somente com projetos relacionados aos objetivos estratégicos do negócio	50	31
Os projetos gerenciados pelo escritório de projetos têm relações diretas com as estratégias e os planos operacionais da organização	53	27
O escritório de projetos tem suporte/patrocínio da alta administração	62	20

Algumas funções avaliadas referem-se a atividades com foco mais operacional e/ou tático, o que denotaria modelos de escritórios do tipo 1 e/ou 2, e outras com foco mais estratégico, o que denotaria modelos do tipo 3. No que diz respeito às funções tático-operacionais, houve concordância apenas nos aspectos relativos ao papel do escritório de assegurar que projetos similares executados com metodologia/processos consistentes sejam replicáveis (42%), garantir a conformidade dos projetos com as políticas e os processos corporativos de gestão de projetos (40%) e ter a responsabilidade pelos relatórios de progresso e realinhamento de projetos (44%).

Chama a atenção o fato de que, embora a maioria dos respondentes tenha indicado a existência de modelos do tipo 1 e 2 (67%), houve maior discordância em relação às funções do escritório de projetos que caracterizariam melhor esses modelos: provimento de um padrão metodológico para gerenciar projetos (37%); condução do encerramento do projeto, comunicação e incorporação das lições aprendidas (55%); condução de processos para alocação de recursos e gestão da capacidade (42%); e a existência de mecanismos de suporte para times matriciais (44%).

O oposto ocorre com as questões ligadas a um papel mais estratégico do escritório de projetos que, surpreendentemente — já que a minoria indicou possuir modelos do tipo 3 —, apresentam índices elevados de concordância: a garantia de conformidade dos projetos com as políticas e os processos corporativos de gestão de projetos (40%); trabalhar somente com projetos relacionados aos objetivos estratégicos do negócio (50%); os projetos gerenciados pelo escritório de projetos

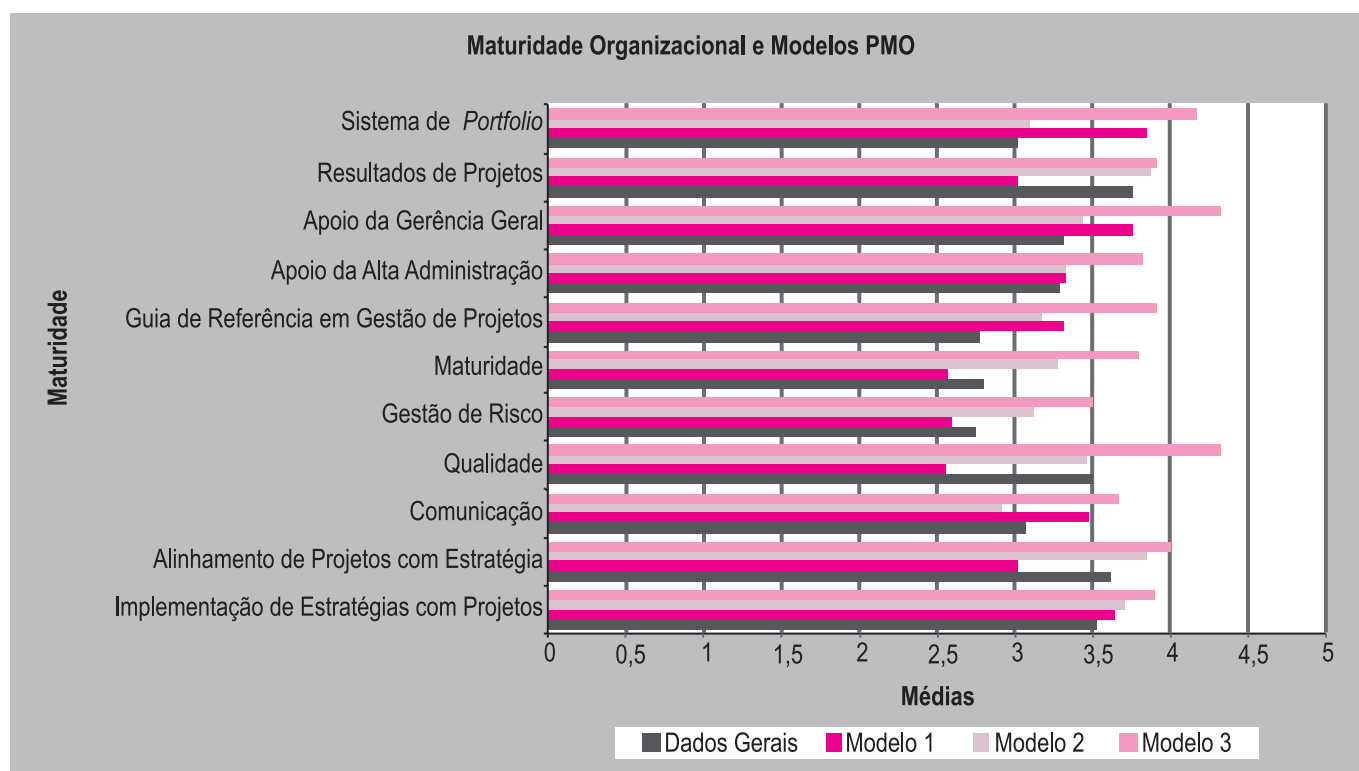
têm relações diretas com as estratégias e os planos operacionais da organização (53%); e existência de suporte/patrocínio da alta administração (62%).

#### 4.4. A relação entre modelos de maturidade em gerenciamento de projetos e modelos de escritório de projetos

No que diz respeito à maturidade organizacional em gestão de projetos, como já dito anteriormente, as questões foram divididas em três dimensões: organização, equipes e indivíduos. O gráfico 4 mostra uma comparação entre as médias das notas obtidas dos modelos 1, 2 e 3 com as médias encontradas somando-se todos os respondentes.

Para as questões relativas à organização, na média geral há poucos aspectos que apresentam baixa concordância e, conseqüentemente, baixo nível de maturidade. São eles: uso de técnicas de gerenciamento de riscos (2,74), existência de programa visando melhorar a maturidade em gerenciamento de projetos (2,80) e existência de um guia para ajudar os gerentes de projetos e praticantes no gerenciamento de projetos (2,77).

Um dado importante é que, na maioria das questões, conforme aumenta a complexidade do escritório de projetos (de nível 1 até nível 3), aumenta o nível de concordância dos respondentes. Isso parece indicar uma relação positiva entre o nível de maturidade organizacional e os modelos, ou seja, modelos mais avançados de escritórios promovem elevação dos níveis de maturidade organizacional em gestão de projetos. Essa tendência só não se confirma nas questões relativas a:



**Gráfico 4: Maturidade Organizacional — Questões Relativas à Organização**

comunicação aberta em todos os níveis; existência de um guia para ajudar os gerentes de projetos e praticantes no gerenciamento de projetos; apoio adequado da gerência geral aos gerentes de projetos; e existência de sistema de gerenciamento de *portfolio* de projetos, em que, inesperadamente, o modelo 1 apresenta maior grau de concordância em relação ao modelo 2.

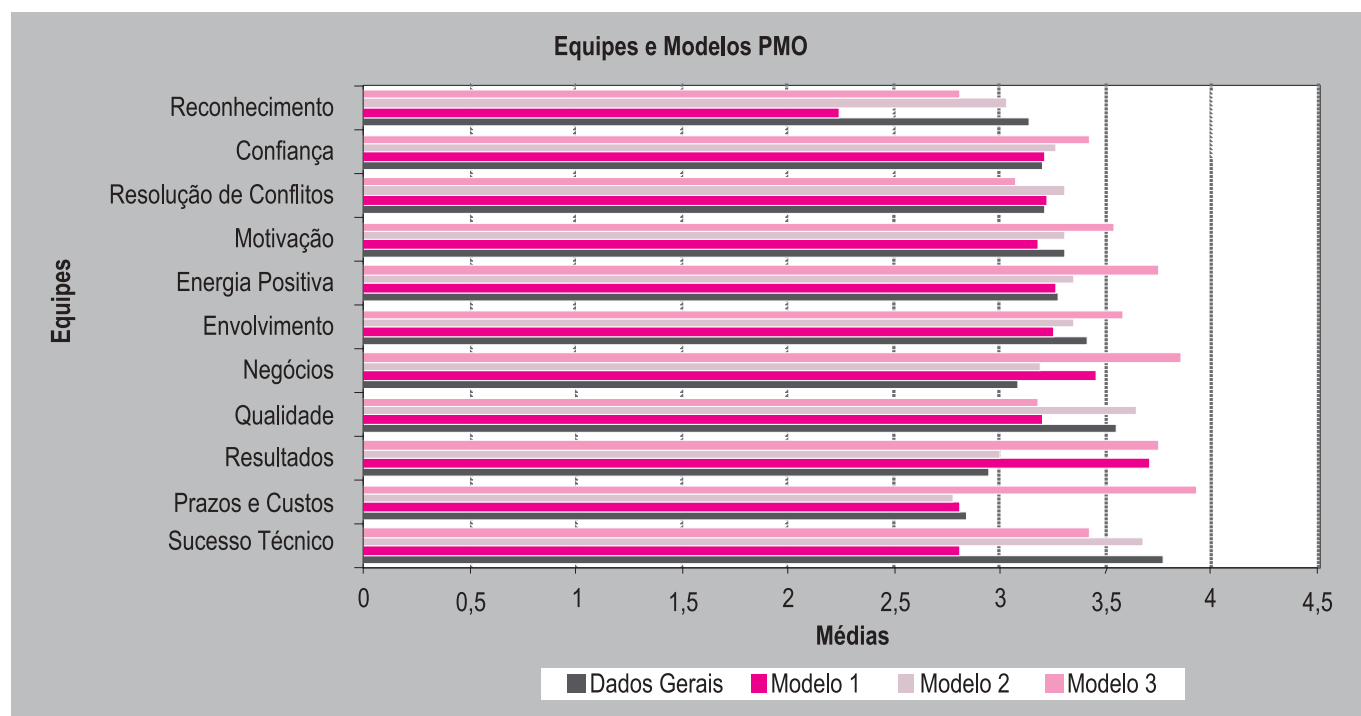
Os escritórios de projetos configurados como modelo 3 apresentaram os maiores níveis de domínio, tanto de capacitação e competências organizacionais quanto de equipes e indivíduos. Ressalta-se, porém, que isso não deve indicar que todas as empresas devam adotar esse tipo de modelo. Dada sua sofisticação, a implementação é mais complexa e deve ser adotada por empresas nas quais os projetos sejam, de fato, um diferencial competitivo para o negócio.

Analisando-se as questões de maturidade organizacional na dimensão das equipes (gráfico 5), percebe-se que, na maioria delas, há um bom índice de concordância em quase todos os aspectos (médias acima de 3,00). Embora importantes do ponto de vista da maturidade organizacional em gestão de projetos, os itens relativos a cumprimento e controle de prazos e orçamentos planejados no projeto, bem como clareza quanto aos resultados de cada fase do projeto, apresentam índice de concordância relativamente baixo (média de 2,85 e 2,95, respectivamente).

Percebe-se que não há tendência clara de aumento na média de concordância, da mesma forma que se observou na tabela

referente aos aspectos da organização. Por exemplo, na questão sobre busca do sucesso técnico na equipe como aspecto fundamental para seu desenvolvimento, o modelo 3 apresenta média de concordância discretamente menor (3,42) do que o modelo 2 (3,67). O mesmo ocorre com a questão que avalia se a equipe de projetos específica e busca qualidade baseada no que foi especificado (média de 3,64 no modelo 2 e de 3,18 no modelo 3). Disparidades também ocorrem quando se compararam as médias apresentadas pelo modelo 2 com aquelas apresentadas pelo modelo 1. Em alguns casos, o modelo 1 apresenta médias superiores como, por exemplo, no que diz respeito à capacidade de a equipe seguir rigorosamente os prazos e orçamentos planejados no projeto e fazer controle dos prazos e orçamentos (média de 2,82 no modelo 1 e de 2,77 no modelo 2). Outro aspecto dissonante é relativo ao fato de a equipe saber exatamente quais os resultados de cada fase do projeto (média de 3,70 para o modelo 1 contra média 3,00 para o modelo 2). O exame desses dados parece indicar que, pelo menos no que tange às equipes, não há uma relação clara entre graus de maturidade e modelos de escritórios de projetos.

As questões relativas aos indivíduos que atuam em gerenciamento de projetos (gráfico 6) apresentam, na grande maioria, níveis baixos de concordância quando se analisam as médias obtidas no conjunto dos respondentes. Chama a atenção, particularmente, o fato de as empresas parecerem não ter ainda programas formais visando à certificação profissional



**Gráfico 5: Maturidade Organizacional — Questões Relativas à Equipe**

de seus gerentes de projetos (média 1,98). Isso parece indicar que, no tocante à valorização dos indivíduos, as organizações são pouco maduras em gerenciamento de projetos. Porém, um fator positivo é que, na maioria dos casos, apesar de as médias encontradas permanecerem em níveis baixos de concordância, a simples existência de um escritório de projetos eleva-as, e elas aumentam, sensivelmente, no modelo 3. Essa análise corrobora a literatura, pois indica que a existência de **uma casa para os gerentes de projetos** aumenta a visibilidade dessa disciplina no seio das organizações.

## 5. CONFRONTANDO OS DADOS COM OUTRAS PESQUISAS

Estudos dessa natureza foram realizados recentemente, mostrando aspectos semelhantes e divergentes, mas todos são, no entanto, bastante interessantes, sobretudo quando se trata de perspectivas. Nessa direção, vale a pena construir um quadro comparativo entre as pesquisas.

Para apresentar os primeiros elementos de análise, serão considerados os resultados da pesquisa de Block e Frame (2001) realizada com 74 respondentes em 1999.

Esses autores concluíram que os escritórios de projetos irão continuar despertando o interesse das empresas, uma vez que os executivos enxergam a importância de gerar práticas repetitivas em termos de gerenciamento de projetos. A pesquisa aqui relatada revelou que os serviços oferecidos pelo escritório de projetos podem ajudar os gerentes a conseguir sucesso, inclusive de cunho estratégico, no âmbito das empresas.

Analogamente, é possível notar que o setor de tecnologia de informação foi o mais incidente nas duas pesquisas; no trabalho de Block e Frame (2001), ele representou em torno de 27% e, nesta pesquisa, 17%. Isoladamente, tecnologia de informação foi o setor mais incidente em ambas as pesquisas. Faz-se necessário ressaltar que o setor industrial, que aparece com 30% nesta pesquisa, foi constituído pelo somatório de diversas indústrias.

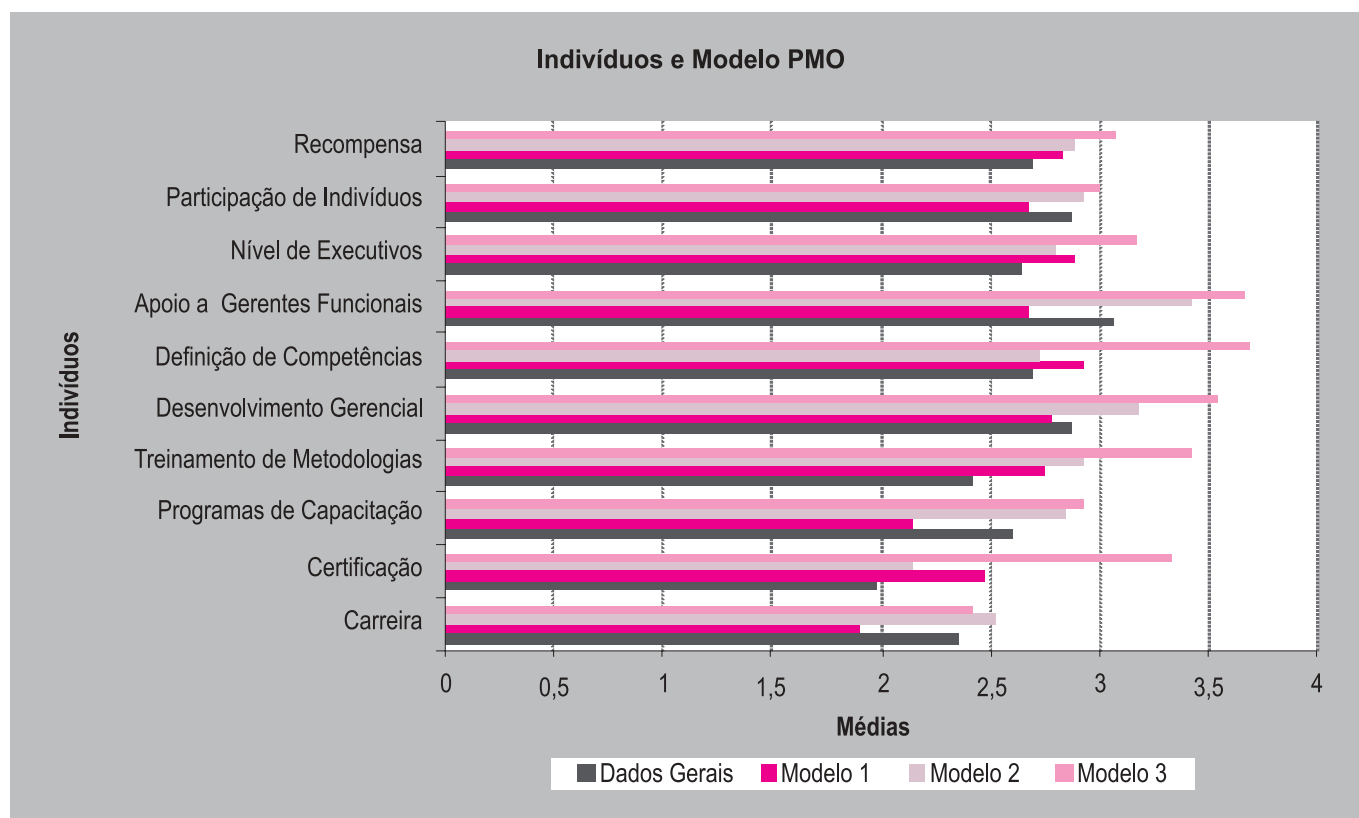
A pesquisa de Block e Frame (2001) não fez distinção entre modelos de escritórios de projetos, mas ambas as pesquisas consideraram o apoio da alta administração como elemento crucial para obtenção de sucesso em seus empreendimentos.

A maior distinção obtida diz respeito às necessidades percebidas. Na pesquisa de Block e Frame (2001), os serviços esperados dos escritórios de projetos referem-se a questões de caráter tático (suporte), como métodos e processos, consultoria, *mentoring*, treinamento e auxílio a projetos, enquanto a pesquisa apresentada neste trabalho revelou que os entrevistados estão mais preocupados com serviços de cunho estratégico, ou seja, apoio à alta administração, desenvolvimento da carteira de projetos (*portfolio*) e busca de alinhamento estratégico dos projetos.

Observou-se ainda, que para Block e Frame (2001) o sucesso dos escritórios de projetos refere-se a pessoal competente, experiência da empresa e desempenho do projeto; no caso desta pesquisa, o sucesso está atrelado ao posicionamento do escritório, ao suporte dado pelos gerentes funcionais e à realização do grande volume de trabalho esperado.

Os dados do trabalho de Block e Frame (2001), quando confrontados com os desta pesquisa, mostraram que os escri-





**Gráfico 6: Maturidade Organizacional — Questões Relativas ao Indivíduo**

tórios de projetos fazem parte das preocupações das várias camadas organizacionais das empresas abordadas.

Para aumentar a análise e fundamentar melhor as questões sobre os escritórios de projetos, vale a pena mencionar o trabalho desenvolvido no âmbito do *chapter* do PMI® *Project Management Institute* do Rio de Janeiro (PMI, 2004).

A pesquisa, desenvolvida com o intuito de estabelecer um quadro das experiências em gerenciamento de projetos nas empresas brasileiras, tratou de oito aspectos relevantes, incluindo os escritórios de projetos. O setor de tecnologia de informação aparece também com maior incidência nesta pesquisa (33%, incluindo o setor de telecomunicações).

Dentre as empresas pesquisadas, somente 11% declararam que a implementação de escritórios de projetos não faz parte de seus planos; as demais, ou estão implementando ou estão prestes a implementar. Esse cenário pode ser comparado com os dados obtidos por esta pesquisa, na qual se constatou que apenas 10% não farão investimentos em implementação de escritório de projetos no próximo ano. Em ambos os estudos, foi possível notar o crescimento do número de empresas que devem optar por gerenciamento de projetos para conduzir suas atividades não-rotineiras.

A pesquisa elaborada pelo PMI (2004) mostrou que as funções e os papéis mais comuns dos escritórios de projetos referem-se a estabelecimento de metodologia, padrões e ferramentas. O apoio à alta administração ocorre como a quinta

função percebida pela pesquisa. Esses dados mostram que existem, portanto, visões distintas dos respondentes das duas pesquisas, uma vez que o apoio à alta administração aparece como elemento primordial percebido neste trabalho.

## 6. CONCLUSÃO

Neste artigo, o objetivo principal foi investigar o grau de maturidade das organizações e a relação dele com a existência de escritório de projetos, os modelos de escritórios de projetos adotados, as funções que exercem etc. Como objetivo secundário, buscou-se entender como os escritórios de projetos estão funcionando hoje no Brasil.

A pesquisa realizada com 86 profissionais da área de gerenciamento de projetos de organizações de variados setores da economia indicou que as empresas possuem maturidade mais elevada no que diz respeito às questões organizacionais e das equipes, o mesmo não ocorrendo no tocante à valorização dos indivíduos. Confrontados diretamente com a questão “a organização tem um programa visando melhorar a sua maturidade em gerenciamento de projetos?”, 43% dos respondentes declararam ser ela ainda incipiente e que, realmente, não foram diagnosticados avanços na implementação de processo de gerenciamento de projetos (46%). Essa percepção parece estar distorcida quando comparada aos resultados encontrados para

os aspectos relativos à organização e às equipes, que foram claramente positivos. Pode-se inferir que a falta de cuidado das empresas com relação aos seus profissionais pode causar impacto negativo quanto à percepção deles a respeito da maturidade de suas organizações em gerenciamento de projetos. Outro fator que pode ter causado essa distorção refere-se ao tempo de implementação do escritório de projetos. Os resultados dos investimentos em maior planejamento e controle dos projetos demoram, em geral, a aparecer e, quando aparecem, nem sempre estão relacionados à existência do escritório de projetos.

Outra discrepância observada diz respeito à gestão dos riscos. Parece existir, nesse caso, um hiato entre a literatura e a prática das organizações. Embora vários autores apontem a adequada gestão dos riscos como um indicador de maturidade em gestão de projetos, a pesquisa indicou um baixo índice de atenção das empresas a esse aspecto.

Ao se compararem os níveis de maturidade em gerenciamento com os modelos de escritórios de projetos adotados, ficou evidente que os modelos mais avançados de escritórios de projetos afetam positivamente a maturidade organizacional em gestão de projetos. O mesmo não foi observado quando questões relativas às equipes foram estudadas. Nas questões referentes aos indivíduos, ainda que quase todas apresentassem níveis de concordância baixos, a existência de escritório de projetos elevou o nível de concordância para patamares superiores. Portanto, parece que o escritório de projetos pode ajudar as organizações a atingir maior maturidade em geren-

ciamento de projetos, principalmente aquelas em que o tema é visto como uma competência organizacional.

O estudo, no intuito de aprofundar algumas questões, buscou dados em pesquisas atuais, realizadas recentemente, confrontando seus dados. A maior evidência percebida foi com relação às perspectivas dos respondentes dos outros trabalhos: enquanto o nível de preocupação deste estudo foi caracterizado como mais estratégico, as preocupações dos demais ficaram no âmbito mais tático.

O estudo evidenciou uma série de aspectos relativos à gestão de projetos nas organizações que podem ser úteis para as empresas e para estudos futuros. Contudo, obviamente, ele tem limitações, uma vez que o sistema de amostragem escolhido não permite generalizações para a população. Há, ainda, limitações no que diz respeito à segmentação por setores. Talvez a realidade apresentada pudesse ser diferente caso os respondentes tivessem sido separados por setores. Por exemplo, teria a área de Telecomunicações um comportamento diferente do que foi aqui apresentado? Da mesma forma, uma outra variável que poderia interferir nos resultados e que poderia ter sido tratada de forma segmentada é o quanto os projetos interferem no faturamento das empresas. A pesquisa indicou alto grau de desconhecimento dos gerentes de projetos em relação a esse dado: 43% deles dizem que não sabem dos investimentos atuais e 61% desconhecem quantos recursos serão investidos no futuro próximo (daqui a um ano, como foi perguntado). Investigar os motivos desse desconhecimento pode ser tema de futuras pesquisas. ♦

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNSTEIN, Sally. Project offices in practice. *Project Management Journal*, ABI/INFORM Global, v.31, n.4, p.4-7, Dec. 2000.
- BLOCK, T.R.; FRAME, J.D. Today's project office: gauging attitudes. *PM Network*, Illions, p.25-30, Aug. 2001.
- BUNNIK, E.C.; GARRET, G.A. Creating a world-class PM organization: a success story. *PM Network*, Illions, p.52-55, Sept. 2000.
- CASEY, W.; PECK, W. Choosing the right PMO setup. *PM Network*, Illions, p.40-47, Feb. 2001.
- DINSMORE, P.C. *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- EDUCATIONAL SERVICES INSTITUTE (ESI International). *Project framework*. USA: George Washington University, 1999.
- FOWLER JR., F.J. *Survey research methods*. 8<sup>th</sup> ed. USA, California: Sage, 1991.
- FRAME, J.D. *Project management competence: building key skills for individuals, teams, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- IBBS, C.W.; KWAK, Y.H. Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, ABI/INFORM Global, v.31, n.1, p.32-43, Mar. 2000.
- KENDALL, G.I.; ROLLINS, S.C. *Advanced project portfolio management and the PMO*. Boca Raton, Flórida: J. Ross, 2003.
- KERZNER, H. *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Applied project management best practices on implementation*. New York: John Wiley & Sons, 2001.
- PAULK, M.C. et al. *The capability maturity model: guidelines for improving the software process* / CMU / SEI. Reading: Addison-Wesley, 1995.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Organizational project management maturity model (OPM3)*. USA: Knowledge Foundation, 2003.
- \_\_\_\_\_. Seção Rio de Janeiro. *Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: PMI, 2004.
- \_\_\_\_\_. São Paulo Brazilian Chapter. (PMI/SP). *Relatório interno*. São Paulo: PMI/SP, 2005.
- RAD, P.F. Is your organization a candidate for project

REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

management office (PMO)? *AACE International Transactions*, Morgantown, 2001. p. PM71.

RABECHINI JR., Roque. *Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada*. 2003. Tese (Doutorado) — Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

RODRIGUES, Ivete *et al.* Escritório de gerenciamento de projetos: teoria e prática. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: NPGT-USP, 2002.

SCHLICHTER, J. PMI's. Organizational project management maturity model: emerging standards. In: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ANNUAL SEMINARS & SYMPOSIUM, 2001, Nashville. *Proceedings...* Nashville: PMI, 2001.

THAMHAIN, H.J. Team building in project management. In: CLELAND, D.I.; KING, W.R. *Project management handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1993.

THORN, M.E. Bridge over troubled water: implementation of a program management office. *SAM Advanced Management Journal*, USA, v.68, n.4, p.48-59, Autumn 2003.

## ABSTRACT

**Project management offices as inducers of project management maturity**

As a result of the importance that projects have been acquiring within organizations, two subjects have been appearing frequently in specialized publications in project management: Project Management Offices (PMOs) and organizational maturity models. Project management offices are an element that helps companies to manage their undertakings better through the implementation of a formal structure, whether by helping them to minimize the associated risks, whether by reducing the inherent conflicts between projects and operations or even by providing appropriate methodologies, etc. The maturity models help companies understand their project management competency levels and establish strategies for ongoing improvement, with a view to attaining their objectives through projects. However, there appears to be a gap where the interrelation of these two subjects is concerned, as they are not being treated in a persuasive and appropriate manner by the specialized literature. Given these issues, this study attempts to fill this gap, presenting the results of a survey that investigated the degree of maturity of organizations and their relation with project management offices. This work tried to check whether or not the existence of project management offices induces organizational maturity where project management is concerned. The methodology used was an informal survey, whereby 86 representatives of companies situated in Brazil were heard (77% of them being project managers). They belonged to different sectors, especially industry (30%) and information technology (17%). The outcome was a fairly rich array of information on the two subjects under examination.

**Uniterms:** PMO, maturity, project management, project management office.

## RESUMEN

**Las oficinas de proyectos como inductoras de madurez en gestión de proyectos**

Como consecuencia de la importancia que han adquirido los proyectos en el seno de las organizaciones, aparecen con mayor frecuencia dos temas en la pauta de las publicaciones especializadas en gestión de proyectos: las oficinas de proyectos (*Project Management Office* — PMO) y los modelos de madurez organizacional en gestión de proyectos. Las oficinas de proyectos se presentan como un elemento que ayuda a las empresas a gestionar mejor sus emprendimientos, mediante la implementación de una estructura formal, sea colaborando a minimizar los riesgos asociados, sea disminuyendo los conflictos inherentes entre proyectos y operaciones, o proporcionando metodologías adecuadas, etc. Los modelos de madurez se presentan para ayudar a las empresas a entender sus niveles de competencias en la gestión de proyectos y a establecer estrategias en busca del perfeccionamiento continuo, con vistas a alcanzar sus objetivos por medio de proyectos. Sin embargo, cuando se trata de las interrelaciones entre los dos asuntos, se observa una laguna, puesto que la literatura especializada no las está tratando de forma convincente y adecuada. Considerando esos aspectos, la intención del presente estudio fue rellenar esa laguna al presentar los resultados de una encuesta que investigó el grado de madurez de las organizaciones y su relación con las oficinas de proyectos. Se intentó verificar si la existencia de oficinas de proyectos es o no una inductora de madurez organizacional en gestión de proyectos. La metodología adoptada fue un *survey* informal. Para el estudio se entrevistaron a 86 representantes de empresas situadas en Brasil (el 77% de ellos gerentes de proyecto) de diferentes sectores, entre los cuales se destacaron la industria (30%) y la tecnología de información (17%). Como resultado, fue posible obtener un cuadro bastante rico en informaciones sobre los dos temas tratados.

**Palabras clave:** PMO, madurez, gestión de proyectos, oficina de proyectos.